

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ANÁLISE ECONÔMICA-FINANCEIRA DE CONTRATOS NA PRESTAÇÃO  
DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE  
TERCEIRIZAÇÃO**

**JEAN CARLO REGINALDO**

**FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA - BRASIL**

**2000**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ANÁLISE ECONÔMICA-FINANCEIRA DE CONTRATOS NA PRESTAÇÃO  
DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE  
TERCEIRIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

**ACADÊMICO: JEAN CARLO REGINALDO**  
**ORIENTADOR: PROFº ALTAIR BORGERT, DR.**

**FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA - BRASIL**

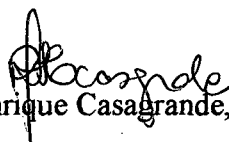
**2000**

**ANÁLISE ECONÔMICA-FINANCEIRA DE CONTRATOS NA PRESTAÇÃO  
DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE  
TERCEIRIZAÇÃO**

Autor: Jean Carlo Reginaldo

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a média de .....8,0..... atribuída pela banca constituída pelos professores abaixo nominados.

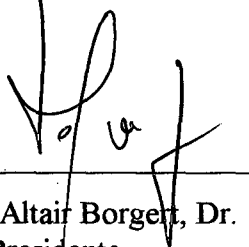
Florianópolis, 04 de dezembro de 2000.



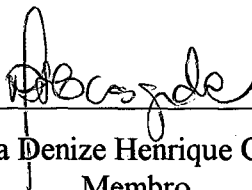
Profª Maria Denize Henrique Casagrande, M. Sc

Coordenadora de Monografia do Departamento de Ciências Contábeis

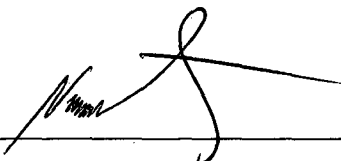
Professores que compuseram a banca:



Professor Altair Borgert, Dr.  
Presidente



Professora Maria Denize Henrique Casagrande, M. Sc  
Membro



Professor Nivaldo João dos Santos, M. Sc.  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, a meus pais, que sempre me proporcionaram todas as condições necessárias para a minha educação, desde a pré escola até ao ingresso ao curso de graduação de ciências contábeis da UFSC.

A Ana Cláudia da Silva, que me apoiou, ajudou, incentivou e colaborou.

Agradeço a Elisete, por ter feito a revisão de ortografia.

Aos empregados e colaboradores da empresa OJPR - Prestadora de Serviços Ltda, que forneceram todas as informações necessárias para este trabalho.

Agradeço muito ao meu orientador, professor Altair Borgert, que orientou-me quase que semanalmente ao longo deste ano, *sempre* com paciência e boa vontade.

Aos meus amigos do curso de ciências contábeis, que compartilharam os obstáculos, as tarefas e as alegrias.

E, finalmente, a Deus, que sempre me proporcionou saúde, paz e me cercou de todas estas pessoas citadas anteriormente.

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS .....	vii
LISTA DE FIGURAS .....	viii
RESUMO .....	ix
1. INTRODUÇÃO .....	01
1.1 Considerações Iniciais .....	01
1.2 Problema .....	03
1.3 Objetivos .....	03
1.4 Justificativa .....	04
1.5 Metodologia .....	04
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	06
2.1 Opção pela margem de contribuição .....	08
2.2 Opção pelo fluxo de caixa .....	10
2.3 Opção pela taxa interna de retorno .....	12
3. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO .....	14
3.1 Descrição da empresa .....	14
3.2 Descrição do contrato (problema de estudo) .....	16
3.3 Aplicação dos métodos .....	17
3.3.1 Margem de contribuição .....	19
3.3.2 Fluxo de caixa .....	26
3.3.3 Taxa interna de retorno .....	31
3.3.3.1 Obtenção da taxa de mínima atratividade .....	30

3.3.3.2 Cálculo da taxa interna de retorno ..... 33

3.4 Análise das informações geradas ..... 35

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES ..... 37

5. BIBLIOGRAFIA ..... 39

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Planilha de custos para implantação dos serviços no contrato “x” em setembro de 1999.....	18
Quadro 02: Planilha de custos quando da implantação dos serviços no contrato “x” em 08 de agosto de 2000 .....	18
Quadro 03: Planilha de encargos sociais da empresa OJPR - Prestadora de Serviços Ltda.	19
Quadro 04: Planilha com os custos da mão de obra .....	21
Quadro 05: Planilha com os custos com uniforme .....	22
Quadro 06: Planilha com os custos com equipamentos .....	23
Quadro 07: Planilha com os custos com vale transporte .....	24
Quadro 08: Planilha dos impostos incidentes sobre faturamento .....	24
Quadro 09: Cálculo da margem de contribuição .....	25
Quadro 10: Cálculo da porcentagem da margem de contribuição .....	25
Quadro 11: Fluxo de caixa do contrato “x” .....	27
Quadro 12: Fluxo de caixa da empresa no mês de setembro de 2000, caso o contrato seja prorrogado .....	29
Quadro 13: Fluxo de caixa da empresa no mês de setembro de 2000, caso o contrato seja rescindido .....	30
Quadro 14: Comparação das disponibilidades da empresa em 30 de setembro de 2000 .....	31

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 01: Organograma da empresa OJPR - Prestadora de Serviços Ltda ..... 15

Figura 02: Fluxo de ingressos e desembolsos do contrato “x”, caso seja prorrogado ..... 32

Figura 03: Identificação da taxa de retorno através da interpolação linear..... 34



## RESUMO

Este trabalho constitui-se em uma análise de investimento de um contrato em uma empresa prestadora de serviços, no qual seleciona-se os métodos da margem de contribuição, do fluxo de caixa e da taxa interna de retorno para esta análise, com o objetivo de proporcionar uma geração de dados que ajude os gestores desta empresa na tomada de decisão.

Depois da teoria apresentada, fez-se a aplicação destes métodos no estudo de caso, juntamente com a busca das informações necessárias para a aplicação de tais.

Após a aplicação dos métodos, fez-se uma análise das informações geradas pela aplicação da margem de contribuição, do fluxo de caixa e da taxa interna de retorno. Nesta análise verifica-se que a aplicação desses métodos é de relativa facilidade, comparado a outros para uma análise de investimento, e que tais métodos geram informações importantes e de grande auxílio para os tomadores de decisão destas empresas prestadoras de serviços.

Na conclusão verifica-se as informações geradas através dos métodos utilizados, a possibilidade de utilização destas informações pelos tomadores de decisão da empresa para com o contrato em estudo, e sugestões de aplicação desta análise em outras áreas de investimento da empresa.

Em virtude do que foi exposto, constata-se que a aplicação da margem de contribuição, do fluxo de caixa e da taxa interna de retorno é de fácil entendimento para uma análise de investimentos de empresas de pequeno e médio porte do setor de terceirização é de grande utilização e importância, já que num mercado competitivo quem tomar decisões em relação a investimentos baseados em dados concretos corre menos riscos e, conseqüentemente, consegue melhores retornos para sua empresa.

## **1 - INTRODUÇÃO**

### **1.1 - Considerações iniciais**

Os processos de geração de informações são importantes e necessárias nas organizações. Atualmente, a “internet” e diversos outros meios de comunicação aceleram a divulgação das informações, as quais são geradas, muitas vezes, em tempo real e acessíveis com maior facilidade pelas pessoas. Isto as tornam essenciais para os investidores, empregados, gestores e aos demais membros envolvidos com as empresas.

Nas situações de análise de investimento, por exemplo, as organizações necessitam de várias informações, tanto externas — como a política econômica — quanto internas — como a situação financeira da empresa. O mercado competitivo não admite que as organizações trabalhem com uma margem de erro elevada em relação a uma análise de investimento ou a um planejamento estratégico de uma empresa. O chamado “feelling” não atende as questões relacionadas com a análise de investimento, sendo a sua participação cada vez menor, pois o que as organizações procuram são informações concretas.

No passado, os processos de informações dentro das organizações eram vistos como um diferencial competitivo, quem possuía mais e melhores informações eram consideradas uma organização mais competitiva. Hoje os processos de informações se apresentam como elemento essencial para restabelecer a competitividade das empresas.

Diante dessa necessidade de informações das organizações, várias ciências desenvolveram metodologias e técnicas para suprir tais deficiências, podendo-se destacar a de Contábeis. A contabilidade, como o setor que recebe e produz informações de várias áreas da organização, tem, portanto, o dever de dar suporte à tomada de decisão, por meios de

informações quantitativas e qualitativas, relacionadas desde os aspectos como o lucro empresarial até o nível de motivação dos empregados.

Neste contexto a contabilidade gerencial torna-se essencial dentro das organizações, ao desenvolver metodologias de geração de informações para uma tomada de decisão ou para uma análise de investimento. Assim, por exemplo, para a avaliação de um determinado contrato, cuja necessidade é identificar o montante investido, ou qual o retorno econômico, financeiro e social que este pode trazer para a organização, a contabilidade gerencial se utiliza de vários métodos para a geração de informações que contribuem para responder tais questionamentos.

Com a utilização de metodologia única para a análise de investimento, o processo de informação torna-se insuficiente para uma adequada tomada de decisão, e por isso é necessário utilizar vários métodos que, estudados e analisados em conjunto, transmitem informações com melhor abrangência e eficácia. Tais métodos como a margem de contribuição, o fluxo de caixa e a taxa interna de retorno, dentre outras, aplicadas em conjunto na análise de um determinado investimento, conseguem gerar informações necessárias para o processo decisório e para um planejamento estratégico.

No sentido de comprovar a eficiência da utilização de vários métodos na análise de um determinado investimento, o tema desta monografia é a análise de um investimento em um contrato da empresa OJPR - Prestadora de Serviços Ltda, obtendo-se a geração de informações através dos métodos citados anteriormente e analisar em conjunto, para verificar a viabilidade desse contrato dentro desta empresa no aspecto econômico-financeiro.

## 1.2 - Problema

Nas análises de investimento inúmeras variáveis devem ser verificadas, por isso a necessidade de utilizar vários métodos de análise. Porém, a definição desses métodos deve abranger ao máximo possível as informações desse investimento e portanto atingir várias áreas e setores das empresas e, principalmente, unir essas informações para criar uma rede de dados úteis para uma melhor análise do investimento mais fundamentada em informações concretas do que em suposições.

Diante do exposto, a problemática consiste em aplicar os métodos da margem de contribuição, do fluxo de caixa e da taxa interna de retorno em um contrato de prestação de serviços da empresa OJPR - Prestadora de Serviços Ltda, para verificar a contribuição econômica-financeira desse contrato dentro dessa empresa.

Portanto, a pergunta que se pretende responder nessa pesquisa é: *Qual a contribuição econômica e financeira do contrato "x" para com esta empresa?*

## 1.3 - Objetivos

O objetivo geral desse trabalho é analisar, sob o aspecto econômico-financeiro, a viabilidade de prorrogação de um contrato de prestação de serviço numa empresa de terceirização.

Para o desenvolvimento do objetivo geral aplica-se os métodos da margem de contribuição, do fluxo de caixa e da taxa interna de retorno, os quais apresentam os seguintes objetivos específicos:

- Mensurar a margem de contribuição do contrato "x" para verificar o quanto este contrato contribui para com o custo fixo da empresa e ao lucro auferido por ela;
- verificar o retorno financeiro desse contrato através da aplicação do fluxo de caixa neste contrato e provisionar o fluxo de caixa da empresa para o mês seguinte levando em consideração a continuidade ou a extinção deste contrato para demonstrar qual será a situação financeira da empresa nestas duas hipóteses e
- identificar a taxa interna de retorno que este contrato gera em relação ao investimento efetuado pela empresa.

## **1.4 - Justificativa**

Para avaliar um determinado investimento, pode-se utilizar inúmeros métodos para analisar determinados recursos aplicados pelas empresas, porém, dentre inúmeros métodos, vários utilizam da técnica do rateio, sendo assim, os números gerados por estes métodos não podem ser considerados exatos, dificultando o entendimento de tomadores de decisão de empresas de pequeno e médio porte. Outros métodos de aplicação mais complexas, exigem uma organização interna e às vezes onerosa nas empresas, profissionais mais qualificados e, logicamente, maior grau de conhecimentos específicos dos tomadores de decisão e, conseqüentemente, não conseguem suprir as necessidades da maioria das pequenas e médias empresas do setor de serviço.

A aplicação dos métodos da margem de contribuição, do fluxo de caixa e da taxa interna de retorno demonstra que essas técnicas possuem relativa facilidade de aplicação e que tais técnicas não necessitam de profissionais de grande qualificação, resultando num custo menor para as pequenas e médias empresas e de entendimento mais simples em relação a técnicas e métodos mais complexos. E mesmo sendo esses métodos de características citadas anteriormente, em relação a sua simplicidade e aplicação, tais métodos aplicados e analisados em conjunto resultam em informações que conseguem fazer uma boa análise de um investimento para estas empresas e, assim sendo, de melhor adequação às necessidades das empresas no que diz respeito à implantação de tais métodos e, conseqüentemente, uma melhor tomada de decisão por parte desse setor de pequeno e médio porte.

## **1.5 - Metodologia**

A pesquisa serve para auxiliar o homem, indivíduo que produz conhecimento, a solucionar e entender os problemas existentes.

Para solucionar e entender esses problemas precisa entender o processo de produção do conhecimento. O conhecimento, para Lakatos (1992), classifica-se em popular, filosófico, religioso e científico.

Neste trabalho enfoca-se apenas o conhecimento científico, visto que este consubstancia a presente pesquisa. Segundo Ruiz (1978; p.92), este “não atinge simplesmente os fenômenos na sua manifestação global, mas os atinge em suas causas, na sua constituição

íntima, caracterizando-se, desta forma, pela capacidade de analisar, de explicar, de desdobrar, de justificar, de induzir ou aplicar leis, de prever com segurança eventos futuros (...) porque explica os fenômenos e não só os apreende.”

Esta monografia consiste de um estudo de caso de uma prestadora de serviços, mais especificamente, uma empresa de terceirização.

De acordo com Salomon (1977; p.144), o estudo de caso caracteriza-se pelo “interesse voltado para a história e desenvolvimento do caso: pessoa, família, grupo, instituição social, comunidade. Estuda a interação dos fatos que produzem mudança. (...) Diagnosticar o problema e indicar as medidas de reabilitação constituem seu emprego mais difundido. Entende-se à aspiração de melhor compreender a conduta humana.”

A escolha do tema surgiu de uma iniciativa pessoal, objetivando aplicar determinados conhecimentos adquiridos no transcorrer do Curso de Graduação em Ciências Contábeis na UFSC, em uma situação prática. Esta escolha possui ênfase na aplicação de métodos específicos para gerar informações que auxiliem em uma tomada de decisão, em relação a um investimento.

Com o intuito de alcançar o objetivo geral deste trabalho, que é analisar sob o aspecto econômico-financeiro a viabilidade da prorrogação de um contrato de uma empresa de terceirização através da aplicação dos métodos selecionados no estudo para gerar informações que auxiliem em uma tomada de decisão em relação a um investimento, o estudo possui algumas etapas.

A primeira é a da coleta e análise do material bibliográfico disponível, visando conceituar os métodos utilizados nesse estudo e justificando a seleção destes métodos para tal estudo proposto.

Em seguida, pretende-se aplicar os métodos selecionados e já justificados da escolha destes, em um contrato de prestação de serviços de uma empresa, OJPR - Prestadora de Serviços Ltda, visando gerar informações para auxiliar e orientar de maneira mais concreta possível o tomador de decisão quanto a aspectos de: mensurar possíveis repactuações de preços, rescisão do contrato, renovação do contrato, importância econômica financeira deste contrato para com a empresa.

Na parte final, tem-se uma análise das informações geradas, e verifica-se a eficiência destas informações, e comprovar que tais métodos aplicados no estudo resultaram em informações de nível satisfatório para uma empresa deste porte, onde comprova-se a eficiência destes métodos utilizados neste estudo.

## **2 - REVISÃO DA LITERATURA**

Pode-se dizer que quando se procura fazer uma análise de investimento, tem-se por objetivo produzir um maior número possível de informações, englobar o máximo de itens envolvidos no investimento.

Mason Jr. apud Beuren (1998; p.28), descrevem que o “sistema de informações gerenciais deve fornecer informações básicas de que os gestores necessitam em suas tomadas de decisão”.

Nas empresas de serviços não é diferente, a importância de possuir informações também é muito importante.

Rodrigues (1996; p.12) , o serviço é conceituado como “qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista”.

A empresa OJPR - Prestadora de serviços Ltda trabalha, basicamente, com terceirização dos serviços de limpeza e conservação de outras organizações, por exemplo, limpeza e conservação de bancos, estabelecimentos comerciais e industriais.

Para Queiroz (1992; p.25) terceirização “ é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade fim, permitindo a estas concentrarem-se no seu negócio, ou seja, no objetivo final”.

Queiroz (1992), afirma, ainda, que as empresas de terceirização proporcionam a seus clientes a desburocratização, melhor qualidade na prestação de serviços terceirizados, maior especialização na prestação destes serviços, aumento da flexibilidade da empresa, proporciona mais agilidade decisória e administrativa, simplifica a organização, proporciona a economia de recursos humanos, de materiais e equipamentos e, conseqüentemente, um custo menor para com estes serviços.

O autor diz ainda que, se as empresas desenvolverem projetos de terceirização visando obter ganhos com o prejuízo dos trabalhadores, quanto à redução dos encargos sociais, redução de benefícios e redução salarial, tal projeto não pode ser considerado uma terceirização. Contudo, terá as seguintes consequências:

- baixa qualidade de vida;
- crescimento do desemprego;
- problemas de ordem social.

Queiroz (1992), explica que a terceirização é somente válida quando o objetivo visa a modernização através de parceria, a especialização para o ganho de qualidade e de produtividade.

Segundo o autor, a terceirização surgiu na segunda guerra mundial, em 1940, nos Estados Unidos, devido à necessidade das indústrias de produzir armas cada vez melhores para combater as forças nazistas; concentraram seus esforços nesta necessidade e repassaram algumas atividades que davam suporte a esta produção para outras empresas denominadas prestadoras de serviços. No Brasil, a terceirização surgiu juntamente com as empresas automobilísticas multinacionais que se instalaram no país.

Posteriormente, as empresas nacionais começaram a praticar esta técnica, porém visando somente a redução dos custos com mão de obra. Nos últimos anos é que os tomadores de decisão começaram a visualizar outros objetivos com a terceirização de atividades que dão suporte à atividade principal de suas empresas, como a qualidade, especialização, eficácia e produtividade.

Queiroz (1992; p.42), diz que “a terceirização permite que as empresas administrem a sua tecnologia e deixem a execução para os outros que são competentes para desempenhá-la”. O autor descreve ainda algumas áreas em que mais se aplica a terceirização:

- serviços de alimentação;
- serviços de conservação patrimonial e de limpeza;
- serviços de segurança;
- manutenção de máquinas e equipamentos;
- frota de veículos;
- serviços de contabilidade;
- serviços jurídicos.



Um projeto de terceirização, com o objetivo de ganho de qualidade, especialização e também redução de custos, passa, primeiramente, por uma conscientização de parceria entre o tomador e o prestador de serviço, com objetivos conjuntos de crescimento, resultados e transparência na execução dos mesmos.

Com estes quesitos o risco trabalhista e previdenciário quase inexiste, a empresa contratada é capacitada e especializada, não existe a exploração de mão de obra, não há supervisão por parte do tomador de serviço, há apenas um acompanhamento de resultados, a mão de obra, materiais e equipamentos são melhores quantificados, controlados e qualificados para o serviço terceirizado.

Neste contexto, as informações tornam-se necessárias também para uma boa relação entre as empresas tomadoras de serviços e empresas prestadoras de serviços, tanto para quantificar o valor a ser pago ou cobrado pelos serviços prestados, quanto para mensurar a qualidade, eficiência e produtividade de tais serviços.

Neste caso, o estudo limita-se a gerar informações apenas na área econômica financeira, ou seja, aspectos como a imagem da empresa em relação a uma determinada atividade que venha a ser executada ou aspectos sociais, não fazem parte desta análise e estudo.

## **2.1 - Opção pela margem de contribuição**

Por se tratar de um estudo de caso de um contrato de prestação de serviços de terceirização de uma empresa que tem a sua atividade exclusivamente na prestação de serviços, o método selecionado para uma análise econômica é o da Margem de Contribuição.

A sua escolha foi uma iniciativa pessoal, sendo justificada através dos seguintes aspectos:

a) No Brasil, a grande maioria de empresas está classificada como de pequeno e médio porte, sendo a maioria de organização simples, ou seja, para aplicar-se outros métodos como o ABC (Custeio Baseado por Atividades), necessitaria de uma reorganização da empresa, motivo este de muita relutância por parte dos Tomadores de Decisão, tanto por aspectos financeiros, como por aspectos culturais;

b) a Margem de Contribuição não utiliza nenhum critério de rateio. Na visão pessoal, é o aspecto mais decisivo para a escolha deste método, pois nenhuma análise de

investimento em uma atividade de serviços pode utilizar-se de informações geradas através de métodos que utilizem rateio, como o ABC (Custeio Baseado por Atividade). O resultado deste método não pode ser interpretado como exato, pois não garante a mensuração exata espelhada naquele resultado.

Segundo Martins (1998; p.195), a margem de contribuição “ é a diferença entre a receita e o custo variável de cada produto, é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e lhe pode ser imputado *sem erro*.” (grifei).

Caso não se consiga alocar os custos fixos, também utilizados em determinado serviço de maneira exata, não adianta rateá-los, independentemente de qualquer método. No caso o ABC, considerado um dos mais completos para tal apropriação, pode-se considerar apenas para avaliação de estoque, mas não como informação para Tomada de Decisão.

E como as empresas de prestação de serviços, de terceirização de mão de obra, mais especificamente, não possuem estoques, o método da margem de contribuição é o mais indicado para gerar informações para estas empresas.

O método da margem de contribuição consiste em identificar o quanto determinado produto ou serviço está contribuindo para o lucro e para com as obrigações com os custos fixos de uma empresa.

Para Martins ( 1998), os custos diretos são considerados custos variáveis, ou seja, é tudo aquilo que pode ser identificado, mensurado e alocado diretamente ao produto ou serviço, individualmente. Exemplo, o valor da mão de obra direta, aplicada a uma prestação de serviços de limpeza e conservação a um estabelecimento comercial. Esta mão de obra pode ser considerada como custo variável do serviço prestado àquele comércio, por parte da prestadora de serviços.

Os custos fixos são os custos indiretos, ou seja, são custos que não podem ser identificados, mensurados e alocados diretamente a um produto ou serviço, individualmente. Exemplo, a despesa com aluguel da filial da empresa prestadora de serviços, responsável pela execução de vários serviços em diversos estabelecimentos na região. Este aluguel independe se a prestação de serviços no contrato “x” será ou não executado, o aluguel da filial terá que ser pago no mês.

Segundo Padoveze (1997; p.257), a margem de contribuição “representa o lucro variável”. Pode-se dizer que é a diferença do preço cobrado pelos serviços e os custos variáveis da empresa para com aquele serviço prestado.

Horngren (1990), descreve algumas vantagens da margem de contribuição:

- a) ajuda a decidir que serviço merece maior esforço secundário ou se pode ser tolerado pelo benefício de vendas que pode trazer a outros serviços,
- b) ajuda também a decidir se uma linha de serviço deva ser oferecida ou não,
- c) auxilia numa melhor utilização dos recursos de maneira mais benéfica para a empresa.

## **2.2 - Opção pelo fluxo de Caixa**

Para uma análise das disponibilidades da empresa em virtude da situação do contrato em estudo, o método de utilização é o do fluxo de caixa, pois é um dos métodos que evidencia de maneira mais real as mutações financeiras de uma empresa em consequência de um investimento. Muitas vezes um contrato é economicamente muito atrativo, porém, financeiramente inviável, ou, economicamente prejudicial à empresa, porém, financeiramente importante em certos momentos.

Pode-se afirmar que o Fluxo de Caixa espelha a situação financeira atual de uma empresa, prevê mutações financeiras posteriores em relação a um investimento feito ou a se fazer.

Para Zdanowicz (2000; p.23), o “fluxo de caixa é o instrumento que relaciona o futuro conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período”. O autor descreve, ainda, as quatro fontes de caixa:

- a) operações lucrativas;
- b) aumento na exigibilidade;
- c) decréscimo de ativos que não seja de caixa;
- d) investimento de capital.

O autor descreve, ainda, que os recursos de caixa da empresa podem ser utilizados em operações não lucrativas, decréscimo na exigibilidade, aumentos de ativos que não sejam de caixa e retirada de investimento de capital.

As transações que afetam o caixa podem ser divididas em fontes e aplicações. As principais são:

fontes:

- a) vendas à vista;
- b) recebimento de duplicatas ou contas à receber;
- c) integralização de capital por sócios ou acionistas;
- d) entrada de dinheiro proveniente de empréstimos;
- e) vendas de ativos do ativo fixo.

aplicações:

- a) compras à vista;
- b) pagamentos de fornecedores e contas a pagar;
- c) pagamentos de despesas;
- d) pagamentos de dividendos;
- e) compras de itens do ativo.

Segundo Zdanowicz (2000), o objetivo do fluxo de caixa é proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações, empregar de melhor forma possível os recursos disponíveis na empresa, planejar e controlar os recursos financeiros da empresa em termos de ingressos e desembolsos de caixa, saldar as obrigações da empresa sem atrasos, analisar as fontes de créditos, prevenir desembolsos altos para evitar surpresas, desenvolver o controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber pela empresa, permitir a coordenação entre os recursos que serão alocados em ativos circulantes, vendas, investimentos e débitos.

O objetivo de aplicar este método é gerar informações na área financeira da empresa e provisionar as mutações no caixa da empresa num curto período de tempo.

No caso em estudo o objetivo do fluxo de caixa é:

a) visualizar o retorno financeiro do contrato no período de um ano. Para isto, aplica-se o fluxo de caixa somente no contrato “x”, levando-se em consideração somente os ingressos e desembolsos do referido contrato, sem levar em consideração outros ingressos e desembolsos da empresa;

b) o controle do capital de giro da empresa; por isso será aplicado num período de um mês, objetivando visualizar as mutações ocorridas neste período, considerado de transição, levando-se em consideração todos os ingressos e desembolsos da empresa, inclusive com os ingressos e desembolsos do contrato em estudo, pois este poderá ter continuidade ou ser

extinto, portanto, é feito uma previsão da situação do caixa da empresa, levando-se em consideração estas duas possibilidades.

O fluxo de caixa possui finalidades distintas conforme o período de tempo de sua projeção:

- a) curto prazo - controle do capital de giro;
- b) longo prazo - investimentos em itens do ativo.

Padoveze (1997; p.257) afirma que “ o fluxo de caixa mensal relaciona-se com os movimentos mensais das demais contas da companhia, e dessa forma é elemento fundamental para acompanhamento e controle dos recursos da empresa”.

As empresas estáveis financeiramente apresentam um permanente equilíbrio entre os ingressos e os desembolsos de caixa. Estas empresas tendem a aumentar a participação de capital próprio, não necessitam de grande capital de giro, tendem a aumentar o índice de rotação dos estoques, os prazos de recebimento e pagamento são estabilizados e não possuem imobilidade excessivas de capital.

### **2.3 - Opção pela taxa interna de retorno**

Para uma análise mais completa do investimento, é aplicado também o método da taxa interna de retorno, para se saber qual o retorno que esse investimento proporciona para a empresa.

Para verificar se esta taxa interna de retorno é atrativa para a empresa é necessário um referencial. A opção de referencial neste estudo de caso é o custo de oportunidade.

Para Martins (1998; p. 250), “o custo de oportunidade representa o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de em outra”.

Um exemplo de custo de oportunidade é a opção de uma empresa aplicar recursos para uma prorrogação de contrato quando esta possui uma alternativa de aplicar em um investimento financeiro, com risco igual ou inferior a este investimento de prorrogar o contrato, ou seja, o custo de oportunidade é o que a empresa deixa de ganhar por não ter aplicado neste investimento financeiro.

Assim, se comparar a taxa interna de retorno do investimento a ao custo de oportunidade, pode-se verificar se esta taxa é atrativa para a empresa ou não.

O custo de oportunidade pode ser visto também como uma taxa de mínima atratividade. Para evidenciar tal colocação Casarotto (1992; p. 37), descreve que “a taxa de mínima atratividade é a taxa a partir da qual o investidor considera que está obtendo ganhos financeiros”, ou seja, a partir desta taxa de mínima atratividade é que o retorno em um outro investimento pode se tornar atraente.

Portanto, em uma análise econômica-financeira, o cálculo da taxa interna de retorno é necessária, tendo como objetivo, visualizar se este supera a taxa de mínima atratividade da empresa que efetua o investimento, se este retorno supera o seu custo de oportunidade.

Para concluir, Casarotto (1992; p. 37), descreve que “uma das formas de se analisar um investimento é confrontar a TIR (taxa interna de retorno) com a TMA (taxa de mínima atratividade) do investidor”, ou seja, verificar se a taxa interna de retorno de um investimento supera o custo de oportunidade da empresa.

Com isso, após a aplicação destes métodos em um estudo de caso, pretende-se verificar na conclusão do estudo a eficiência e o nível das informações geradas para uma tomada de decisão a respeito de um investimento.

### **3 - DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO**

Este capítulo possui quatro seções. Na primeira é apresentada a empresa que serve de exemplo na aplicação de métodos para a geração de informações. Na segunda seção é apresentado o contrato para o estudo de caso. Na terceira são aplicados os métodos para gerar informações a respeito deste contrato. Após a aplicação dos métodos é feita uma análise das informações geradas.

#### **3.1 - Descrição da empresa:**

Para verificar as informações geradas pelos métodos da margem de contribuição, do fluxo de caixa e da taxa interna de retorno com o uso de uma taxa de mínima atratividade para um planejamento estratégico e para uma tomada de decisão, desenvolveu-se um estudo de caso na empresa OJPR - Prestadora de Serviços Ltda. Para alcançar os objetivos do trabalho aplicam-se os métodos a um contrato desenvolvido pela empresa.

A empresa OJPR- Prestadora de Serviços Ltda tem sede na Avenida Presidente Kennedy, n. 1333 - sala 616 - Campinas - São José - Santa Catarina, com inscrição no CNPJ de n. 00.954.637/0001-17, com início das atividades em 02 de outubro de 1995, com o objetivo social a prestação de serviços de limpeza e conservação de prédios, instalações comerciais e industriais, repartições públicas e autarquias, prestações de serviços de serventia, garçons, carpinteiros, pedreiros, motoristas, ascensoristas, telefonistas, recepcionistas e outros serviços que venham ao encontro com o objeto social. A empresa foi fundada pelo Senhor Nilton Reginaldo, e havia em seu quadro funcional 16 (dezesesseis) empregados. A OJPR - Prestadora de Serviços Ltda possuía como atividade principal a prestação de serviços de

limpeza e conservação de prédios, instalações comerciais e industriais, fundações, autarquias, setores públicos e privados.

Atualmente a empresa é constituída de 55 (cinquenta e cinco) empregados e possui escritórios nas cidades de Jaraguá do Sul e São Bento do Sul. Alterou seu objeto social, ao qual acrescentou a prestação de serviços de leitura de hidrômetro e de medidor de energia elétrica, serviços de copa, mensageria/malotes, serviços de fotocópia e zeladoria, entre outros tipos de locações de mão de obra.

No ano de 1999 a OJPR - Prestadora de Serviços Ltda faturou aproximadamente R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais), e tem uma perspectiva para o ano 2000 de faturar aproximadamente R\$ 600.000,00 (seiscentos mil reais). Segundo o enquadramento da receita federal, esta empresa é considerada de pequeno porte.

No seu aspecto administrativo, a empresa possui um quadro considerado reduzido, apesar de possuir três escritórios; São José, Jaraguá do Sul e São Bento do Sul.

A empresa apresenta o seguinte organograma:

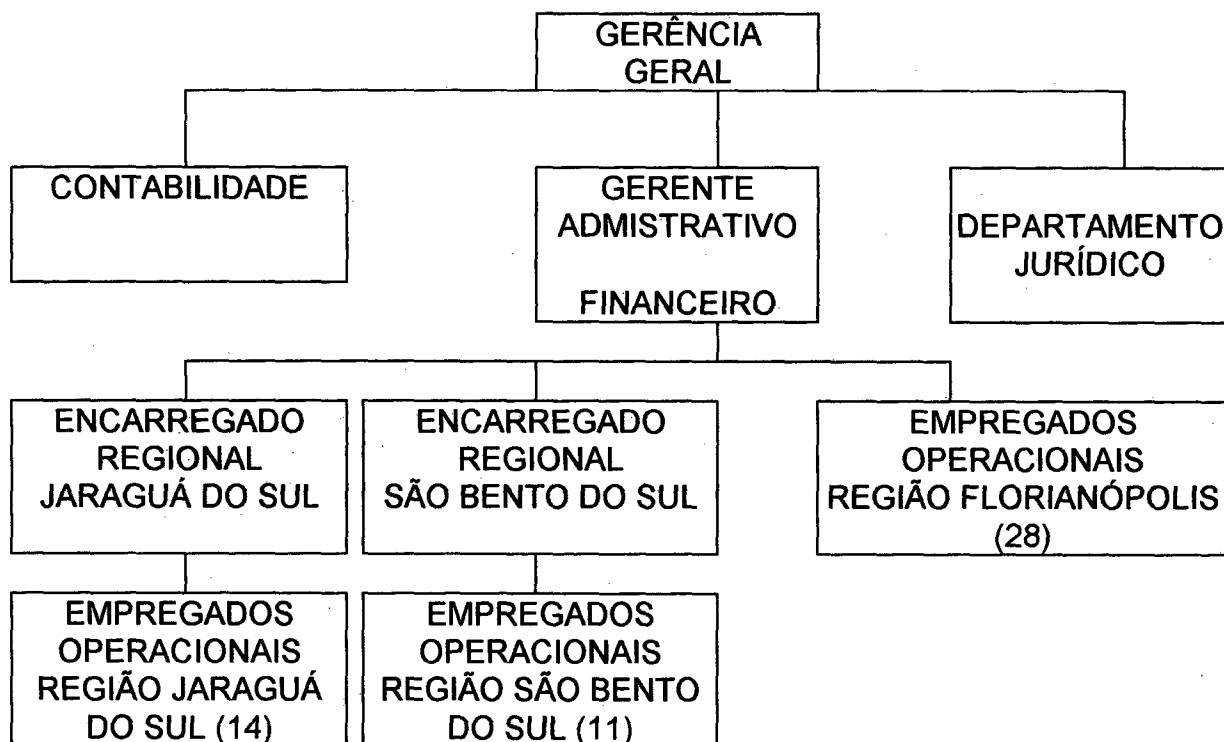


Figura 01: Organograma da empresa OJPR - Prestadora de Serviços Ltda.



Dentre os contratos de prestação de serviços da empresa OJPR - Prestadora de Serviços Ltda com seus clientes, existem vários diferenciais. Alguns contratos são simplesmente locação de mão de obra, ou seja, a empresa fornece um empregado para o cliente, seja um office-boy ou um servente, sem fornecer material, fiscalização ou equipamentos. Certos contratos englobam outros custos como a prestação de serviços de limpeza e conservação. Neste caso, a empresa é responsável por tudo o que envolva esta prestação de serviços, como: materiais de limpeza, equipamentos, mão de obra, fiscalização e demais insumos, conforme as peculiaridades de cada contrato.

É neste último tipo de contrato especificado – prestação de serviços de limpeza e conservação – que aplica-se os métodos da margem de contribuição, do fluxo de caixa e da taxa interna de retorno com o uso de uma taxa de mínima atratividade para gerar informações com o objetivo de auxiliar a gerência em uma tomada de decisão.

### **3.2 - Descrição do contrato (problema de estudo)**

Conforme ressaltado, cada contrato possui suas peculiaridades, e o contrato de prestação de serviços de limpeza e conservação que é utilizado como exemplo para a aplicação dos métodos para gerar informações, possui os seus detalhes específicos, os quais serão descritos conforme a aplicação dos métodos.

A empresa OJPR - Prestadora de Serviços Ltda possui este contrato com seu cliente há 12 (doze) meses, o qual foi celebrado entre as partes no dia 01 de setembro de 1999, com vigência de 12 (doze) meses, podendo-se prorrogá-lo por mais dois períodos iguais ao primeiro.

O contrato possui uma cláusula que garante à OJPR - Prestadora de Serviços Ltda, caso o mesmo seja prorrogado, um reajuste de 7% (sete por cento) conforme fórmula de reajuste constante no contrato, para o próximo período (2000-2001) e assim sucessivamente.

O cliente, do referido contrato, está satisfeito com a prestação de serviços e deseja prorrogar o contrato por mais um período de 12 (doze) meses, porém sem conceder o devido reajuste à OJPR - Prestadora de Serviços Ltda.

Para a Gerência da OJPR - Prestadora de Serviços Ltda tomar uma decisão quanto a prorrogação ou não deste contrato, necessita analisar vários aspectos:

- a) Imagem - A imagem da empresa será afetada nessa região caso o contrato não seja prorrogado?
- b) Oportunidade de Negócios - A empresa será prejudicada em outras futuras negociações de contratos nessa região?
- c) Concorrência - Caso o contrato não seja prorrogado, o mercado local será aberto a novos concorrentes, ou o concorrente local será beneficiado com este cliente descoberto, sem a prestação de serviços da OJPR - Prestadora de Serviços Ltda?
- d) Econômico-financeiro - A OJPR - Prestadora de Serviços Ltda terá vantagens em prorrogar este contrato?

Contudo, este trabalho limita-se a analisar o contrato em estudo apenas no seu aspecto econômico-financeiro, portanto, desconsiderando-se os demais aspectos.

A aplicação dos métodos da margem de contribuição, do fluxo de caixa e da taxa interna de retorno, gera informações para que a gerência obtenha dados concretos a respeito do item “d”, e assim poder analisar em conjunto essas informações através dos métodos aplicados para uma melhor tomada de decisão da empresa; portanto, o contrato será analisado, exclusivamente, sob o aspecto econômico-financeiro.

### **3.3 - Aplicação dos métodos**

Atualmente a empresa possui duas informações do contrato no âmbito econômico-financeiro:

- a) Uma planilha de cálculo de investimentos para a implantação dos serviços com data de 25 de agosto de 1999;

<b>Planilha de custos para implantação dos serviços para o contrato "x".</b>	<b>Valor</b>
Anúncio para contratação de mão de obra	R\$ 20,00
Aquisição de uniformes	R\$ 126,00
Material de limpeza	R\$ 775,00
Aquisição de equipamentos	R\$ 5.671,80
Aquisição de vale transporte	R\$ 95,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 6.687,80</b>

*Quadro 01: Planilha de custos para implantação dos serviços no contrato "x" em 25 de agosto de 1999.*

b) uma planilha de custos quando da implantação dos serviços, com data de 08 de agosto de 1999.

<b>Planilha de custos</b>	<b>Valor total mensal (08 serventes)</b>
<b>Mão de Obra</b>	
Salário	R\$ 1.713,92
Encargos ( 80,50%)	R\$ 1.379,68
<b>Total da Mão de Obra</b>	<b>R\$ 3.093,60</b>
<b>Insumos</b>	
Uniformes	R\$ 126,00
Material de limpeza	R\$ 775,00
Deprec. De equipamentos	R\$ 200,00
Vale Transporte	R\$ 95,00
Taxa de Administração	R\$ 125,50
Lucro	R\$ 678,50
<b>Total dos Insumos</b>	<b>R\$ 2.000,00</b>
<b>Impostos incidentes sobre faturamento</b>	
PIS (0,65%)	R\$ 36,24
COFINS (3,00%)	R\$ 167,28
ISS (5%)	R\$ 278,80
<b>Total de impostos incidentes sobre faturamento</b>	<b>R\$ 482,32</b>
<b>Total Geral da Proposta</b>	<b>R\$ 5.575,92</b>

*Quadro 02: Planilha de custos quando da implantação dos serviços no contrato "x" em 08 de agosto de 1999.*

Pode-se verificar que nenhuma das informações descritas anteriormente serão de grande ajuda para a gerência, pois a planilha de custos e o cálculo de investimentos são informações geradas há um ano atrás, portanto, com valores distorcidos da atualidade. Com

isso, serão aplicados métodos para gerar informações atualizadas, com o objetivo de auxiliar a gerência neste aspecto Econômico-financeiro

3.3.1 - Margem de contribuição

Inicialmente identificam-se os custos variáveis deste contrato através de dados fornecidos pela contabilidade. Sendo os cálculos dos custos variáveis do referido contrato apurados mensalmente, pois a empresa emite fatura de cobrança para o cliente neste mesmo período. Portanto é o período de tempo ideal para uma análise.

a) Mão de Obra Direta

Neste contrato está alocado para a prestação de serviço um quantitativo de 8 (oito) serventes, sendo que tais empregados trabalham, exclusivamente na prestação deste serviço. Portanto, o custo desta mão de obra será alocado inteiramente para este contrato, bem como os reflexos dos seus encargos sociais, considerando-os custo variável deste contrato.

Os encargos sociais tem sua mensuração obtida de estudos realizados pela contabilidade, através da estruturação em uma planilha.

GRUPO I		% incidente sobre o salário
1 INSS		20,00%
2 SALÁRIOS		2,50%
3 SESI/SESC		1,50%
4 SENAI/SENAC		1,00%
5 INCRA		0,20%
6 SEGUROS		2,00%
7 FGTS		8,00%
8 SEBRAE		0,60%
SUB TOTAL I		35,80%
GRUPO II		
1 GRATIFICAÇÃO DE FÉRIAS		2,78%
2 FÉRIAS		8,33%
3 13/SALÁRIO		8,33%

4 AUXÍLIO DOENÇA		2,00%
5 AVISO PRÉVIO		8,33%
<b>SUB TOTAL</b>		<b>29,77%</b>
<b>GRUPO III</b>		
1 FGTS MULTA RESCISÓRIA		2,19%
2 SEGURO DE VIDA EM GRUPO		2,08%
<b>SUB TOTAL III</b>		<b>4,27%</b>
<b>GRUPO IV</b>		
1 INCIDÊNCIA ACUMULATIVAS		
GRUPO I X GRUPO II		10,66%
<b>SUB TOTAL IV</b>		<b>10,66%</b>
<b>TOTAL GERAL</b>		<b>80,50%</b>

*Quadro 03: Planilha de encargos sociais da empresa OJPR - Prestadora de Serviços Ltda.*

A planilha de encargos sociais em seu grupo I descreve todas as porcentagens incidentes no salário instituído em lei, conforme a legislação do INSS (Instituto Nacional de Serviço Social) para o ramo de atividade da empresa OJPR - Prestadora de Serviços Ltda.

No grupo II está o percentual de férias, da gratificação sobre as férias e o 13º salário rateados mensalmente, ou seja:

13º salário = 100% para 1 ano.

nº de meses = 12

% do salário para cada mês =  $100/12 = 8,33\%$

férias = 100% para 1 ano.

nº de meses = 12

% do salário para cada mês =  $100/12 = 8,33\%$

gratificação sobre férias =  $1/3 \times 100\%$  para 1 ano = 33,33%

$n^{\circ}$  de meses = 12

$\% \text{ do s\'al\'ario para cada m\^es} = 33.33/12 = 2,78\%$

A percentagem do aux\'ilio doena e do aviso pr\'evio \xc9 calculado conforme v\'arios fatores internos da empresa, como:

- $n^{\circ}$  m\'edio m\^es de dispensa com justa causa;
- $n^{\circ}$  m\'edio m\^es de dispensa sem justa causa;
- $n^{\circ}$  m\'edio m\^es de pedidos de demiss\~ao;
- $n^{\circ}$  m\'edio m\^es de solicita\~ao de dispensa de aviso pr\'evio;
- quantidade m\'edia/m\^es de dias de falta de empregados com atestado m\'edico.

No grupo III est\'a inserida a multa de 40% sobre o saldo do fundo de garantia do empregado, na eventual dispensa sem justa causa. A porcentagem apresentada tamb\'em leva em considera\~ao os itens discriminados anteriormente para o c\'alculo do aux\'ilio doena e do aviso pr\'evio do grupo II.

O seguro de vida em grupo \xc9 simplesmente o valor que a empresa paga pelo seguro de vida do empregado. O valor do seguro compreende a 2,08% do s\'al\'ario do empregado.

No grupo IV est\'a o c\'alculo da incid\^encia das percentagens do grupo I sobre os itens do grupo II que, tamb\'em como o s\'al\'ario dos empregados, sofrem tais incid\^encias. Portanto, tem-se:

$35,80\% \times (29,77\% \text{ do s\'al\'ario do empregado}) = 10,66\%$

Assim pode-se montar uma planilha com os custos da m\~ao de obra:

	Junho	Julho	Agosto	M\'edia Aritm\'etica
Sal\'ario	R\$ 1.833,84	R\$ 1.833,84	R\$ 1.833,84	R\$ 1.833,84
Encargos Sociais (80,50% sobre o s\'al\'ario)	R\$ 1.476,24	R\$ 1.476,24	R\$ 1.476,24	R\$ 1.476,24
Total da M\~ao de Obra	R\$ 3.310,08	R\$ 3.310,08	R\$ 3.310,08	R\$ 3.310,08

*Quadro 04: Planilha com os custos da m\~ao de obra.*

Pode-se verificar que no custo da m\~ao de obra mensal n\~ao houve varia\~ao, pois o quantitativo de pessoal \xc9 sempre o mesmo, n\~ao h\'a horas extraordin\'arias e a data base da conven\~ao coletiva de trabalho da categoria \xc9 no m\^es de fevereiro, portanto, neste per\'iodo, n\~ao houve varia\~ao da remunera\~ao da m\~ao de obra.

b) Uniformes:

A empresa disponibiliza para cada funcionário 2 (dois) jalecos, 1 (um) crachá, e 2 (dois) pares de luvas de proteção para a execução dos serviços. Estes três itens são considerados como uniforme, sendo eles disponibilizados para os funcionários em períodos de 6 (seis) meses, portanto, neste contrato, foram disponibilizados os seguintes quantitativos de uniforme e com os seguintes custos:

ITEM	Quantidade por Empregado	Número de empregados	Preço Unitário	Preço Total	Vida Útil	Custo Mensal
Jaleco	2	8	R\$ 12,00	R\$ 192,00	6 meses	R\$ 32,00
Crachá	1	8	R\$ 3,00	R\$ 24,00	6 meses	R\$ 4,00
Luvas	2	8	R\$ 2,50	R\$ 40,00	6 meses	R\$ 6,67
<b>Custo Total Mensal</b>						<b>R\$ 42,67</b>

*Quadro 05: Planilha com os custos com o uniforme.*

Conforme descrito acima, consegue-se identificar de maneira exata os custos com o uniforme neste contrato, portanto, pode-se considerar este item como um custo variável do contrato.

c) Material de Limpeza

O fornecimento de material de limpeza é mensal. A empresa solicita os materiais a uma empresa distribuidora de materiais de limpeza, sendo esta responsável pela entrega dos referidos materiais aos clientes, faturando para a OJPR - Prestadora de Serviços Ltda o valor dos materiais entregue a cada cliente individualmente. Portanto, o valor gasto com material de limpeza com este contrato, conforme nota fiscal da empresa distribuidora de materiais de limpeza no mês de agosto é de R\$ 857,00 ( oitocentos e cinquenta e sete reais), e considera-se um custo variável do contrato.

d) Equipamentos

Os equipamentos destinados a esta prestação de serviço são de uso exclusivo na execução dos serviços deste contrato, e conforme cláusula contratual mesmo renovando-o por mais um período igual, a empresa é obrigada a renovar os equipamentos utilizados. Neste sentido a empresa fez a avaliação destes equipamentos antigos, para serem vendidos pois não serão mais utilizados. Neste caso, a empresa orçou o custo destes novos equipamentos e provisionou o seu valor de mercado após um ano de utilização com base no valor de venda atual obtido com os equipamentos antigos, conseguindo assim, obter o custo mensal dos equipamentos para com este contrato, o custo de depreciação destes equipamentos. Portanto, pode-se classificá-lo como custo variável, conforme quadro abaixo.

Item	quantidade	1 - Preço de aquisição	2 - Preço de venda após 12 meses de uso	Valor da depreciação mensal ( Item 1 - Item 2) / 12
Enceradeira	2	R\$ 1.500,00	R\$ 600,00	R\$ 150,00
Aspirador de pó	2	R\$ 1.060,00	R\$ 450,00	R\$ 101,67
Escadas	3	R\$ 330,00	R\$ 150,00	R\$ 45,00
Mangueiras	1	R\$ 55,00	R\$ 20,00	R\$ 2,92
<b>Total da Depreciação Mensal</b>				<b>R\$ 299,59</b>

*Quadro 06: Planilha com os custos com equipamentos.*

Este quadro evidencia o custo mensal com os equipamentos destinados para a execução da prestação de serviços do contrato “x”.

e) Vale Transporte

Esse item é diretamente calculado, pois o pedido do vale transporte é solicitado, individualmente, para cada empregado. O quadro abaixo demonstra o custo do vale transporte por cada empregado alocado na prestação de serviço do citado contrato.



Mês de Agosto

Empregado	Preço Unitário	Quantidade	1 - Preço Total	2 - Desconto do vale transporte na folha do empregado (6%)	Custo por Empregado (Item 1 - Item 2)
A	R\$ 0,75	44	R\$ 33,00	R\$ 11,02	R\$ 21,98
B	R\$ 0,75	44	R\$ 33,00	R\$ 11,02	R\$ 21,98
C	Não Utiliza	0	R\$ -	R\$ -	R\$ -
D	R\$ 0,95	44	R\$ 41,80	R\$ 11,02	R\$ 30,78
E	R\$ 0,95	44	R\$ 41,80	R\$ 11,02	R\$ 30,78
F	Não Utiliza	0	R\$ -	R\$ -	R\$ -
G	Não Utiliza	0	R\$ -	R\$ -	R\$ -
H	R\$ 0,75	44	R\$ 33,00	R\$ 11,02	R\$ 21,98
<b>Custo Total com Vale Transporte</b>					<b>R\$ 127,50</b>

Quadro 07: Planilha com os custos com vale transporte.

Com o demonstrativo do quadro anterior, pode-se identificar com clareza os custos com vale transporte deste contrato, portanto, pode ser considerado como um custo variável.

f) Impostos incidentes sobre o faturamento  
( valor cobrado pela prestação do serviço)

Estes impostos são cobrados sobre faturamento, os quais podem ser considerados como custo variável do contrato, pois caso o contrato seja extinto, tais valores dos impostos também irão desaparecer.

Mês de Agosto

IMPOSTOS	Alíquota	Valor do Contrato	Valor do Impostos
PIS	0,65%	R\$ 5.575,92	R\$ 36,24
COFINS	3,00%	R\$ 5.575,92	R\$ 167,28
ISS	5,00%	R\$ 5.575,92	R\$ 278,80
<b>Valor Total dos Impostos</b>			<b>R\$ 482,32</b>

Quadro 08: Planilha dos impostos incidentes sobre o faturamento.

Após identificados todos os custos variáveis possíveis do contrato, pode-se aplicar o método da margem de contribuição para mensurar a contribuição atual deste contrato para com os custos fixos e com o lucro da empresa, gerando assim informações para auxiliar a gerência na tomada de decisão.

PLANILHA DE APLICAÇÃO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

ITENS	VALORES	
1- Receita com a prestação de serviço	R\$	5.575,92
Custos Variáveis		
2- Mão de Obra	R\$	3.310,08
3- Uniforme	R\$	42,67
4- Material de Limpeza	R\$	857,00
5- Equipamentos	R\$	299,59
6- Vale Transporte	R\$	127,50
7- Impostos incidentes sobre o faturamento	R\$	482,32
8- Valor Total dos Custos Variáveis (2+3+4+5+6+7)	R\$	5.119,16
9- MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (1-8)	R\$	456,76

Quadro 09: Cálculo da margem de contribuição.

Para evidenciar em porcentagem esta margem de contribuição em relação aos custos fixos da empresa e o lucro auferido neste período, calculou-se o atual custo fixo da empresa e o seu lucro para calcular a porcentagem da margem de contribuição deste contrato, conforme quadro a seguir:

Mês de agosto	Valores	
Custo Fixo da Empresa	R\$	5.200,00
Lucro líquido antes do IR e da CSLL	R\$	3.600,00
Total da margem de contribuição	R\$	8.800,00
Margem de Contribuição do Contrato	R\$	456,76
Porcentagem de Margem de Contribuição do Contrato		5,19%

Quadro 10: Cálculo da porcentagem da margem de contribuição.

No quadro acima verifica-se que o contrato em estudo contribui em 5,19% para com os custos fixos e o lucro auferido da empresa neste período.

### **3.3.2 - Fluxo de Caixa**

Para saber qual o retorno financeiro que este contrato proporcionará para a empresa no transcorrer de sua execução, é feito a aplicação do fluxo de caixa somente no contrato “x”, levando-se em consideração somente os ingressos e desembolsos referentes ao contrato em estudo no período de 13 (treze) meses e, posteriormente, é aplicado o fluxo de caixa nas disponibilidades da empresa, no período de um mês, levando-se em consideração todas as origens e desembolsos da empresa, inclusive, as do contrato em estudo, para saber qual a será a situação de disponibilidade da empresa neste período de transição, considerando-se as alternativas de prorrogação do contrato em estudo ou a extinção do mesmo.

A seguir, está o fluxo de caixa do contrato “x” caso este seja prorrogado:

Contas	Set/00	Out/00	Nov/00	Dez/00	Jan/01	Fev/01
<b>Saldo à transportar</b>	R\$ -	R\$ (7.405,50)	R\$ (5.786,75)	R\$ (4.168,00)	R\$ (3.379,37)	R\$ (1.760,62)
<b>Ingressos</b>		R\$ 5.575,92	R\$ 5.575,92	R\$ 5.575,92	R\$ 5.575,92	R\$ 5.575,92
Receita com prestação de serviços		R\$ 5.575,92	R\$ 5.575,92	R\$ 5.575,92	R\$ 5.575,92	R\$ 5.575,92
Venda de equipamentos antigos						
<b>Desembolsos</b>	R\$ 7.405,50	R\$ 3.957,17	R\$ 3.957,17	R\$ 4.787,29	R\$ 3.957,17	R\$ 3.957,17
Aquisição de novos Equipamentos	R\$ 6.165,00					
Aquisição de novos Uniformes	R\$ 256,00					
Despesa com salário		R\$ 1.833,84	R\$ 1.833,84	R\$ 2.445,12	R\$ 1.833,84	R\$ 1.833,84
Encargos diretos (35,8%)		R\$ 656,51	R\$ 656,51	R\$ 875,35	R\$ 656,51	R\$ 656,51
Vale Transporte	R\$ 127,50	R\$ 127,50	R\$ 127,50	R\$ 127,50	R\$ 127,50	R\$ 127,50
Materiais de limpeza	R\$ 857,00	R\$ 857,00	R\$ 857,00	R\$ 857,00	R\$ 857,00	R\$ 857,00
Impostos incidentes sobre faturamento		R\$ 482,32	R\$ 482,32	R\$ 482,32	R\$ 482,32	R\$ 482,32
<b>Saldo Final do Caixa</b>	R\$ (7.405,50)	R\$ (5.786,75)	R\$ (4.168,00)	R\$ (3.379,37)	R\$ (1.760,62)	R\$ (141,87)

Contas	Mar/01	Abr/01	Mai/01	Jun/01	Jul/01	Ago/01	Set/01
<b>Saldo à transportar</b>	R\$ (141,87)	R\$ 1.220,88	R\$ 2.839,63	R\$ 4.458,38	R\$ 6.077,13	R\$ 7.695,88	R\$ 9.314,63
<b>Ingressos</b>	R\$ 5.575,92	R\$ 5.575,92	R\$ 5.575,92	R\$ 5.575,92	R\$ 5.575,92	R\$ 5.575,92	R\$ 8.145,92
Receita com prestação de serviços	R\$ 5.575,92	R\$ 5.575,92	R\$ 5.575,92	R\$ 5.575,92	R\$ 5.575,92	R\$ 5.575,92	R\$ 5.575,92
Venda de equipamentos antigos							R\$ 2.570,00
<b>Desembolsos</b>	R\$ 4.213,17	R\$ 3.957,17	R\$ 3.957,17	R\$ 3.957,17	R\$ 3.957,17	R\$ 3.957,17	R\$ 11.972,67
Aquisição de novos Equipamentos							
Aquisição de novos Uniformes	R\$ 256,00						
Despesa com salário	R\$ 1.833,84	R\$ 1.833,84	R\$ 1.833,84	R\$ 1.833,84	R\$ 1.833,84	R\$ 1.833,84	R\$ 1.833,84
Encargos diretos (35,8%)	R\$ 656,51	R\$ 656,51	R\$ 656,51	R\$ 656,51	R\$ 656,51	R\$ 656,51	R\$ 656,51
Vale Transporte	R\$ 127,50	R\$ 127,50	R\$ 127,50	R\$ 127,50	R\$ 127,50	R\$ 127,50	
Materiais de limpeza	R\$ 857,00	R\$ 857,00	R\$ 857,00	R\$ 857,00	R\$ 857,00	R\$ 857,00	
Impostos incidentes sobre faturamento	R\$ 482,32	R\$ 482,32	R\$ 482,32	R\$ 482,32	R\$ 482,32	R\$ 482,32	R\$ 482,32
Indenização dos Empregados							R\$ 9.000,00
<b>Saldo Final do Caixa</b>	R\$ 1.220,88	R\$ 2.839,63	R\$ 4.458,38	R\$ 6.077,13	R\$ 7.695,88	R\$ 9.314,63	R\$ 5.487,88

*Quadro 11: Fluxo de caixa do contrato "x".*

No primeiro mês, Set/00, estão os custos iniciais para a prestação dos serviços. Como o recebimento da fatura referente aos serviços prestados é sempre no mês subsequente ao do serviço prestado, neste primeiro mês não há ingressos no caixa.

Nos meses de Out/00 e Nov/00 está alocado as despesas mensais normais com a execução dos serviços no contrato 'x' e o ingresso das faturas referentes aos serviços dos meses anteriores. No mês de Dez/00 a única alteração é no valor dos salários e encargos, aos quais estão incluídos o pagamento do 13º salário dos empregados e seus respectivos encargos.

Nos meses de Jan/01 à Ago/01 estão lançados os recebimentos das faturas da prestação dos serviços dos meses anteriores e suas respectivas despesas mensais. Somente no mês de Mar/01 está incluso o valor da aquisição de uniformes novos, tendo em vista que a vida útil destes é de seis meses.

Finalmente no mês de Set/01 está lançado o recebimento da última fatura, referente aos serviços prestados no mês de Ago/01, o último mês de contrato. Estão lançados também as despesas com as rescisões dos contratos de trabalho dos empregados que prestavam os serviços no contrato em estudo, os salários e encargos referente ao mês de Ago/01, os impostos incidentes sobre a fatura recebida e o valor da venda dos equipamentos utilizados na execução dos serviços do contrato "x".

Para saber qual o efeito que a renovação ou não do contrato em estudo trará nas disponibilidades da empresa, no seu caixa, foram estruturados dois fluxos de caixa, apresentando-se todos os ingressos e desembolsos da empresa neste período do mês de setembro de 2000, período este que se prorrogará ou se rescindirá o contrato em estudo, incluindo-se os dados contrato "x":

- a) número 1 - o qual visualiza o caixa da empresa no mês de setembro de 2000 com a continuação da prestação dos serviços do contrato, ou seja, a prorrogação do mesmo;
- b) número 2 - o qual visualiza o caixa da empresa no mês de setembro de 2000 com a rescisão do referido contrato.

## Fluxo de caixa provisionado N° 1

Mês de Setembro/2000	
<b>1 - Disponibilidades ( caixa e bancos)</b>	<b>R\$ 2.750,00</b>
<b>2 - Ingressos</b>	<b>R\$ 51.320,00</b>
2.1 - Contas à receber clientes	R\$ 48.750,00
2.2 - Vendas de equipamentos antigos - Contrato "x"	R\$ 2.570,00
<b>3 - Desembolsos</b>	<b>R\$ (46.935,50)</b>
3.1 - Despesas e obrigações a serem salgadas	R\$ (39.530,00)
3.2 - Aquisição de Equipamentos - Contrato "x"	R\$ (6.165,00)
3.3 - Aquisição de Uniformes - Contrato "x"	R\$ (256,00)
3.4 - Compra de material de limpeza	R\$ (857,00)
3.5 - Compra de Vale Transporte	R\$ (127,50)
<b>6- Saldo das disponibilidades em 30/09/2000</b>	<b>R\$ 7.134,50</b>

*Quadro 12: Fluxo de caixa da empresa no mês de setembro de 2000, caso o contrato seja prorrogado.*

No item 1 do quadro acima estão as disponibilidades da empresa, o saldo do caixa e das contas bancárias no dia 1 de setembro de 2000.

No item 2.1 estão as contas a receber da empresa em setembro, incluso o valor mensal faturado com o contrato em estudo. Como não houve inadimplência nos oito meses anteriores a este em estudo, não há previsão de atraso de recebimento deste item.

Já no item 3.1 estão inclusas todas as despesas e obrigações da empresa que serão pagas no mês de setembro, inclusive as do contrato em estudo, como: salário e encargos, materiais e equipamentos de limpeza, impostos, distribuição de lucro aos sócios, material de expediente, aluguéis, vale transporte, combustível, luz, telefone e outros.

Quanto à aquisição de equipamentos e uniformes para o contrato "x", é resultante da eventual prorrogação do contrato, o qual prevê renovação dos equipamentos que são utilizados na execução dos serviços. A respeito da venda de equipamentos antigos, é também resultante da eventual prorrogação do contrato, o qual prevê renovação dos equipamentos que são utilizados na execução dos serviços e, portanto, os equipamentos antigos serão vendidos já que não serão utilizados em outra prestação de serviço. Conforme negociações anteriores a empresa provavelmente conseguirá vender tais equipamentos para o próprio tomador do serviço prestado e dentro do mês de setembro e, conseqüentemente, inseriu este valor no fluxo de caixa do mês de setembro.

O saldo das disponibilidades demonstra como será a situação do caixa caso o contrato seja prorrogado.

Fluxo de caixa provisionado Nº 2

Mês de Setembro/2000	
<b>1 - Disponibilidades ( caixa e bancos)</b>	<b>R\$ 2.750,00</b>
<b>2 - Ingressos</b>	<b>R\$ 51.320,00</b>
2.1 - Contas à receber clientes	R\$ 48.750,00
2.2 - Vendas de equipamentos antigos - Contrato "x"	R\$ 2.570,00
<b>3 - Desembolsos</b>	<b>R\$ (45.030,00)</b>
3.1 - Despesas e obrigações a serem saldadas	R\$ (39.530,00)
3.2 - Indenização dos empregados que executam o serviço do contrato "x"	R\$ (9.000,00)
<b>4- Saldo das disponibilidades em 30/09/2000</b>	<b>R\$ 5.540,00</b>

*Quadro 13: Fluxo de caixa da empresa no mês de setembro de 2000, caso o contrato seja rescindido.*

No item 1 do quadro acima estão as disponibilidades da empresa, o saldo do caixa e das contas bancárias no dia 1 de setembro de 2000.

No item 2.1 estão as contas a receber da empresa em setembro, incluso o valor mensal faturado com o contrato em estudo. Como não houve inadimplência nos oito meses anteriores a este em estudo, não há previsão de atraso de recebimento deste item.

Já no item 3.1 estão inclusas todas as despesas e obrigações da empresa que serão pagas no mês de setembro, inclusive as do contrato em estudo, como: salário e encargos, materiais e equipamentos de limpeza, impostos, distribuição de lucro aos sócios, material de expediente, aluguéis, vale transporte, combustível, luz, telefone e outros.

Quanto ao item 3.2, despesa com a indenização dos empregados que executam o serviço no contrato em estudo, é resultante da eventual extinção do contrato, tendo em vista que os empregados não serão alocados em nenhuma outra prestação de serviço.

A respeito da venda de equipamentos antigos, é também resultante da eventual extinção do contrato, já que não serão utilizados em outra prestação de serviço. Conforme negociações anteriores a empresa, provavelmente, conseguirá vender tais equipamentos dentro do mês de setembro e, conseqüentemente, inseriu este valor no fluxo de caixa do mês de setembro.

O saldo das disponibilidades demonstra como será a situação do caixa caso o contrato não seja prorrogado.

Enfim, o saldo das disponibilidades em 30 de setembro de 2000 poderá ser o seguinte:

<b>Possibilidades</b>	<b>Disponibilidades em 30/09/2000.</b>
Caso haja prorrogação de contrato	R\$ 7.134,50
Caso aconteça a extinção do contrato	R\$ 5.540,00

*Quadro 14: Comparação das disponibilidades da empresa em 30 de setembro de 2000.*

Conforme quadro acima, visualiza-se a situação das disponibilidades da empresa no final do mês de setembro de 2000, levando-se em consideração as duas possibilidades referentes ao contrato em estudo.

### **3.3.3 - Taxa interna de retorno**

Na aplicação do fluxo de caixa estão todos os ingressos e desembolsos que o contrato em estudo, proporciona para a empresa em seu período de execução, caso o contrato seja prorrogado. Para o cálculo da taxa interna de retorno, estes valores indicados no fluxo de caixa serão transportados para um mesmo período, utilizando-se de uma taxa de mínima atratividade, obtendo-se assim o valor presente líquido.

#### **3.3.3.1 - Obtenção da taxa de mínima atratividade:**

Caso o contrato não seja prorrogado a empresa possui uma opção de aplicar esse valor de investimento deste contrato “x” em uma aplicação financeira de curto prazo. Portanto esta aplicação financeira é considerada pela empresa uma **taxa de mínima atratividade** para a tomada de decisão de prorrogar ou não este contrato.

A taxa de rentabilidade apresentada é a taxa média pelo qual os bancos que a empresa OJPR - Prestadora de Serviços Ltda trabalha aplicariam neste tipo de investimento para a



empresa. Os bancos que a empresa trabalha são: BESC (Banco do Estado de Santa Catarina) e HSBC Bamerindus.

A maior taxa ofertada para a empresa para investimento de 30 (trinta) dias para o mês de setembro de 2000, é o FIF ( Fundo de Investimento Fixo) do BESC, com taxa de 1,22% ao mês. Portanto, a taxa de mínima atratividade é a seguinte:

**Taxa de mínima atratividade = 1,22% ao mês.**

Aplicação da taxa de mínima atratividade:

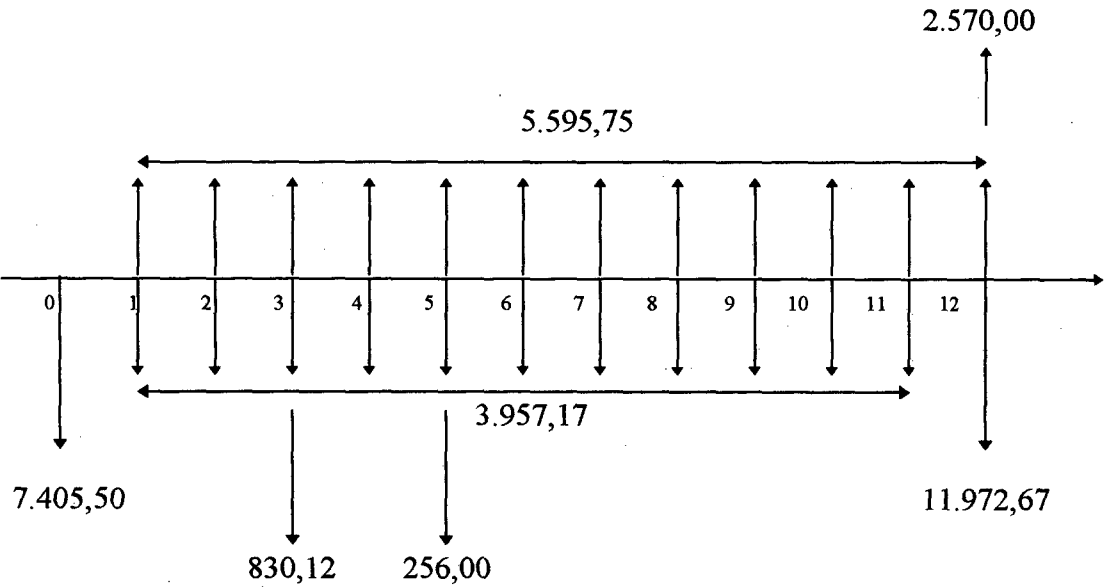


Figura 02: Fluxo de ingressos e desembolsos do contrato “x”, caso seja prorrogado.

$$VPL = \frac{(\text{ingressos} - \text{desembolsos}) \times 1 - (1+i)^{-11}}{i} + \frac{\text{ingresso}}{(1+i)^{12}} - \frac{\text{desembolso}}{(1+i)^3} - \frac{\text{desembolso}}{(1+i)^6} - \frac{\text{desembolso}}{(1+i)^{12}} - \text{desembolso}$$

$$VPL (i = 1,22\%) = \frac{(5.575,92 - 3.957,17) \times 1 - (1+i)^{-11}}{i} + \frac{8.145,92}{(1+i)^{12}} - \frac{830,12}{(1+i)^3} - \frac{256,00}{(1+i)^6} - \frac{11.972,67}{(1+i)^{12}} - 7.405,50$$

$$VPL = 16.568,90 + 7.040,55 - 800,50 - 238,14 - 10.348,03 - 7.405,50$$

$$VPL = 4.817,28$$

Onde:

VPL = valor presente líquido

i = taxa de mínima atratividade

Como este valor presente líquido obteve resultado maior que zero, significa que a taxa interna de retorno supera a taxa de mínima atratividade, portanto, pode-se considerar este investimento atraente para a empresa.

Casarotto (1992; p.95), diz que “os investimentos com TIR (taxa interna de retorno) maiores que a TMA (taxa de mínima atratividade) são considerados rentáveis e passivos de análise.”

Assim, como já sabe-se que o investimento é rentável, a seguir é feita a análise deste investimento.

### 3.3.3.2 - Cálculo da Taxa interna de retorno

Conforme cálculo do valor presente líquido, onde este obteve resultado maior que zero, sabe-se que o investimento é rentável para a empresa e portanto passível de análise. Para fazer esta análise é necessário encontrar a taxa interna de retorno. A determinação da taxa interna de retorno é feita por tentativa e erro. Conforme o cálculo da taxa de mínima atratividade verifica-se que o valor presente líquido é maior que zero, portanto para encontrar a taxa interna de retorno “arrisca-se” uma taxa superior, neste caso a taxa utilizada é 13% ao mês:

$$VPL = \frac{(\text{ingressos} - \text{desembolsos}) \times 1 - (1+i)^{-11}}{i} + \frac{\text{ingresso}}{(1+i)^{12}} - \frac{\text{desembolso}}{(1+i)^3} - \frac{\text{desembolso}}{(1+i)^6} - \frac{\text{desembolso}}{(1+i)^{12}} - \text{desembolso}$$

$$VPL (i = 13,00\%) = (5.575,92 - 3.957,17) \times \frac{1 - (1+i)^{-11}}{i} + \frac{8.145,92}{(1+i)^{12}} - \frac{830,12}{(1+i)^3} - \frac{256,00}{(1+i)^6} - \frac{11.972,67}{(1+i)^{12}} - 7.405,50$$

$$VPL = 9.205,74 + 1.879,54 - 575,27 - 123,08 - 2.762,50 - 7.405,50$$

$$VPL = 218,93$$

Onde:

VPL = valor presente líquido

i = taxa de mínima atratividade

Conforme o cálculo da taxa arriscada verifica-se que o valor presente líquido ainda é maior que zero, portanto para encontrar a taxa interna de retorno “arrisca-se” uma taxa ainda superior, neste caso a taxa utilizada é 16% ao mês:

$$VPL = \frac{(\text{ingressos} - \text{desembolsos}) \times 1 - (1+i)^{-11}}{i} + \frac{\text{ingresso}}{(1+i)^{12}} - \frac{\text{desembolso}}{(1+i)^3} - \frac{\text{desembolso}}{(1+i)^6} - \frac{\text{desembolso}}{(1+i)^{12}} - \text{desembolso}$$

$$VPL (i = 16,00\%) = (5.575,92 - 3.957,17) \times \frac{1 - (1+i)^{-11}}{i} + \frac{8.145,92}{(1+i)^{12}} - \frac{830,12}{(1+i)^3} - \frac{256,00}{(1+i)^6} - \frac{11.972,67}{(1+i)^{12}} - 7.405,50$$

$$VPL = 8.140,12 + 1.372,29 - 531,79 - 105,07 - 2.016,96 - 7.405,50$$

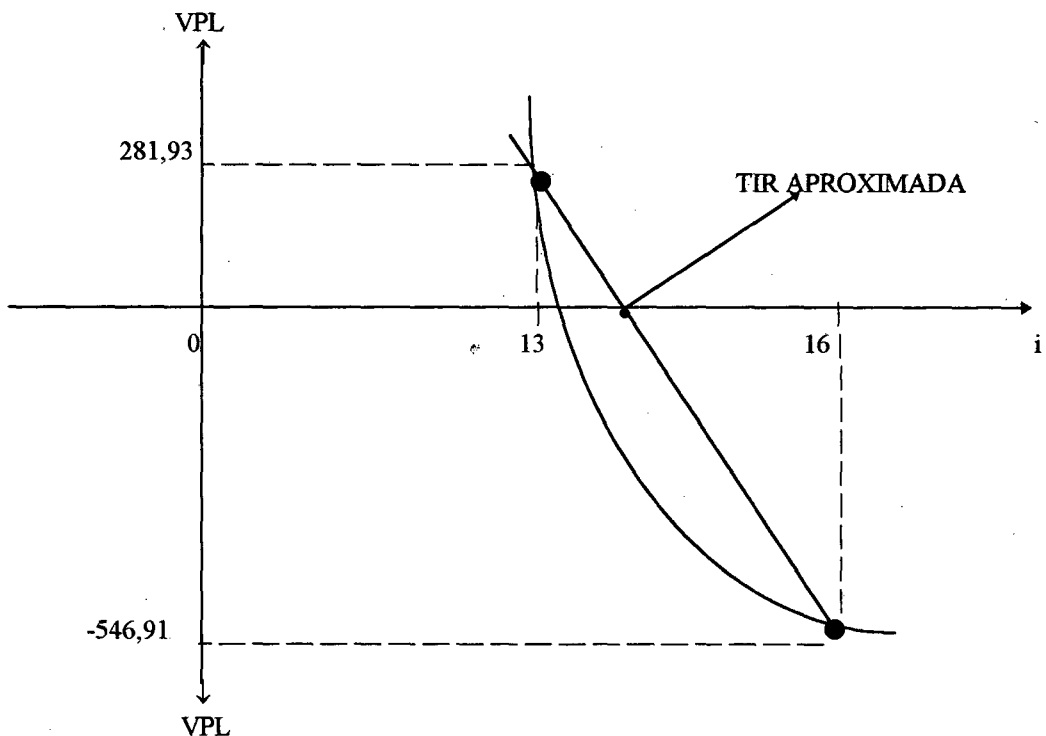
$$VPL = - 546,91$$

Onde:

VPL = valor presente líquido

i = taxa de mínima atratividade

Com este cálculo, graficamente pode-se visualizar a taxa interna de retorno:



*Figura 03: Identificação da taxa interna de retorno através da interpolação linear.*

Para obter o valor aproximado da taxa interna de retorno é necessário interpolar linearmente entre os dois valores calculados, visto que:

$$13,00\% = VPL > 0 \text{ e } 16,00\% = VPL < 0$$

Para se obter a taxa interna de retorno é necessário igualar o valor presente líquido a zero, portando ao aplicar a interpolação linear, temos:

$$\frac{i - 13}{16 - 13} = \frac{0 - 218,93}{-546,91 - 218,93} \Rightarrow i \cong 13,86 \%$$

Onde:

$i$  = taxa interna de retorno

Conforme os cálculos apresentados verifica-se que a taxa interna de retorno do investimento para renovação do contrato em estudo é aproximadamente 13,86% ao mês.

### 3.4 - Análise das informações geradas

Com a aplicação dos métodos da margem de contribuição, do fluxo de caixa e da taxa interna de retorno, é feita a seguinte análise:

Na aplicação do método da margem de contribuição observa-se que o contrato em estudo gera uma contribuição para com o custo fixo da empresa e para com o lucro auferido neste período, analisado de R\$ 456,76 ( quatrocentos e cinquenta e seis reais e setenta e seis centavos), ou contribui com 5,19% ( cinco virgula dezenove por cento) do total do custo fixo e do lucro. Observa-se que a porcentagem de contribuição não pode ser considerada relevante, porém, mesmo sem o repasse do reajuste, o contrato ainda demonstra uma contribuição positiva para a empresa, embora pequena. É importante considerar que caso não haja a prorrogação do contrato os custos fixos da empresa se manterão iguais, conclui-se com a aplicação da margem de contribuição que a prorrogação do contrato seria a melhor decisão para a empresa no aspecto econômico.

O fluxo de caixa demonstra que caso a empresa resolva não prorrogar o contrato, sua situação financeira será momentaneamente prejudicada, pois não há disponibilidades ideais no momento e com a indenização dos empregados que executam a prestação dos serviços do contrato em estudo, estas disponibilidades serão ainda mais reduzidas. Com a prorrogação, em curto prazo, 06 meses, este contrato proporcionará um aumento nas disponibilidades da empresa. Consequentemente, a decisão de prorrogar o contrato é a melhor decisão para a

empresa no âmbito financeiro, tendo em vista também que o contrato “x” proporciona um saldo positivo de caixa em um curto espaço de tempo.

Conforme os cálculos apresentados, a taxa interna de retorno do investimento para renovação do contrato em estudo é de aproximadamente 13,86%, assim comparada a taxa de mínima atratividade verifica-se que o investimento é atraente e rentável para a empresa. A taxa interna de retorno gerou informações comparativas a outros investimentos possíveis para a empresa, calculou o retorno que a empresa obtém com o contrato em estudo, que comparado a taxa de mínima atratividade disponível pela empresa, demonstra que o contrato supera em rentabilidade esta taxa. Portanto, na análise de oportunidade de investimento, a prorrogação do contrato é a melhor opção para a empresa.

#### **4 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Na aplicação do método da margem de contribuição, inicialmente selecionou-se os custos variáveis deste contrato, fez-se os cálculos destes custos mensalmente, bem como demonstrando tais custos individualmente, sendo calculado em seguida a margem de contribuição deste contrato. Finalizando a aplicação deste método fez-se uma relação da margem de contribuição deste contrato para com os custos fixos da empresa e o lucro auferido por esta naquele período, resultando assim em uma porcentagem de contribuição do contrato.

Na aplicação do método do fluxo de caixa, conseguiu-se provisionar as duas situações possíveis das disponibilidades, do caixa da empresa, após a tomada de decisão por parte da gerência em relação ao contrato em estudo.

Finalmente, quando aplicada a taxa interna de retorno com o uso de uma taxa de mínima atratividade, conseguiu-se calcular o retorno que a empresa estava tendo com este contrato em estudo, conseguindo compará-lo a outras oportunidades de investimento. Em seguida foram analisados todas as informações geradas por estes métodos, no qual, conclui-se que a prorrogação do contrato é a melhor opção para a empresa, no aspecto econômico-financeiro.

Desta forma, acredita-se ter alcançado o objetivo geral do trabalho, identificando-se e viabilidade de prorrogar ou não este contrato “x” com base nos métodos da margem de contribuição, do fluxo de caixa e da taxa interna de retorno.

Possivelmente esta pesquisa poderá servir de embasamento na aplicação de tais métodos estudados em outras empresas do mesmo ramo de atividade da empresa OJPR - Prestadora de Serviços Ltda. Entretanto, cada empresa possui suas peculiaridades próprias, necessitando uma adequação dos métodos a cada caso.

Por fim, sugere-se a aplicação dos métodos estudados em outros contratos da empresa OJPR - Prestadora de Serviços Ltda, procurando-se sempre ajustar esses métodos para que resulte em cada vez mais na qualidade das informações geradas.

## **5 - BIBLIOGRAFIA**

BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio José. **Marketing & finanças**. São Paulo: Saraiva, 1996.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimento**. 5. ed. São Paulo: Vértice, 1992.

HORNGREN, Charles T. **Contabilidade de custos**: um enfoque administrativo. São Paulo: Atlas, 1986.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**; procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalho científico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos**: um enfoque administrativo. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

MANDARINO, Umberto. **Custos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998



- MARTINS, Eliseu; ASSAF, Alexandre. **Administração financeira**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- MATHIAS, Washington Franco; GOMES, José Maria. **Matemática financeira**. São Paulo: Atlas, 1986.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Terceirização**. 5. Ed. São Paulo: STS, 1992.
- RODRIGUES, Francisco Flávio de A.; LEAL, Maria Leonor; HARGREAVES, Lourdes. **Qualidade em prestação de serviços**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1996.
- RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 1978.
- SALOMON, Dêlcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 5. Ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1977.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 1993.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**. 8. ed. Porto Alegre: Luzzato, 2000.